

*Helena Bulińska-Stangrecka\**

## KULTURA ORGANIZACJI WIRTUALNYCH CHARAKTERYSTYKA E-KULTURY

**Streszczenie** .Przemiany społeczno-gospodarcze przyczyniły się do zmiany paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem. Organizacja wirtualna stanowi odpowiedź na wyzwania nowej gospodarki. Skuteczna implementacja wirtualności w przedsiębiorstwie wymaga odpowiednich działań w zakresie społecznej strony organizacji. Dotyczy to zarządzania przez kulturę. W organizacjach wirtualnych mamy do czynienia z nową formą kultury e-kulturą. Specyfika e-kultury związana jest z wirtualną organizacją i dostosowywaniem przedsiębiorstwa do nowych warunków. Artykuł opisuje najistotniejsze elementy e-kultury w badanych organizacjach IT działających w Polsce. Wskazane zostaną specyficzne czynniki charakteryzujące e-kulturę tych przedsiębiorstw. Celem artykułu jest opis e-kultury w badanych organizacjach IT w oparciu o badania ilościowe przeprowadzone na próbie 92 organizacji. Na podstawie eksploracyjnej analizy czynnikowej scharakteryzowano podstawowe wymiary e-kultury cechujące współczesne przedsiębiorstwa IT działające w Polsce.

**Słowa kluczowe:** e-kultura, organizacja wirtualna, analiza czynnikowa

JEL: O15, O32, M12

### 1. WPROWADZENIE

Kultura organizacji jest jednym z najistotniejszych elementów zarządzania organizacją. Oddziałuje zarówno na zarządzanie kapitałem ludzkim, jak i na strategię przedsiębiorstwa (Masłyk-Musiał 2011: 53; Cameron, Quinn 2003: 24; Armstrong 2001: 72). Badania wielokrotnie potwierdziły wpływ kultury organizacji na funkcjonowanie organizacji (Kotter, Heskett 1992: 11–12). Kultura organizacji jest czynnikiem, który pomaga w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej (Dworzecki 2002: 288). Dotychczasowe wyniki badań empirycznych wskazują na związki kultury organizacji z efektywnością organizacji (Xiaoming, Junchen 2012: 28–37). Zatem kultura organizacji jest istotnym aspektem zarządzania organizacją.

Współcześnie przedsiębiorstwa ulegają gwałtownym przemianom, a wraz z nimi ewoluje ich strategia. Podstawowe czynniki decydujące o następowaniu przemian to: globalizacja, rozwój technologiczny oraz kryzysy ekonomiczne (Castells 2009: 335–336). Nowe procesy zachodzą szybko i nieregularnie, przyczyniając się do modyfikacji starych schematów działania organizacyjnego.

\* Politechnika Warszawska, Wydział Administracji i Nauk Społecznych.

Gwałtowność zmian i ich nieprzewidywalność oznaczają modyfikacje dotychczasowych sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw (Drucker 2009).

Dostosowywanie się organizacji do nowej gospodarki oznacza zmianę paradygmatów zarządzania (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010: 19). Przemianom ulegają tradycyjne sposoby kierowania przedsiębiorstwem. Jedną z form organizacyjnych, która powstała w odpowiedzi na wyzwania nowej gospodarki jest organizacja wirtualna.

Organizacja wirtualna jest czasową formą współpracy zorientowaną na celu i związaną ze współpracą interorganizacyjną. Jest tworzona na zasadzie dobrowolności i wyróżniają ją elastyczne więzi łączące jej uczestników/partnerów w oparciu o technologię teleinformatyczną (Kisielnicki 2004: 276). Organizacja wirtualna jest zmienna i elastyczna, nieustannie dostosowuje się do warunków i otoczenia (Mowshowitz 1997: 373–377). Można opisać ją za pomocą trzech podstawowych płaszczyzn: czasu, struktury oraz przestrzeni (Sankowska 2009: 27–28). Pierwsza z nich charakteryzuje nowatorskie podejście do czasu, wskazuje na współpracę w różnych strefach czasowych i elastyczność czasu pracy. Przestrzeń oznacza funkcjonowanie rozproszonej organizacji, rozproszonych geograficznie zespołów i pracowników. Ostatnia z płaszczyzn opisu wskazuje na zmienność struktury i dostosowywanie jej do okoliczności, a także współpracę zróżnicowanych zespołów pracowniczych. (Skyrme 1998: 26). Organizacja wirtualna stanowi zatem specyficzny sposób adaptacji organizacji do potrzeb rynkowych mający na celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem technologii teleinformatycznej.

Przekształcenie strategii przedsiębiorstw oraz ich uelastycznienie związane jest także ze zmianami w zakresie kultury organizacji. Przemiany organizacyjne wpływają w największym stopniu na modyfikację społecznej strony organizacji (Kanter 2001: 5). Zmianie ulega kultura organizacji, która przeobrażona jest w kierunku e-kultury. E-kultura stanowi nową formę kultury charakterystyczną dla organizacji wirtualnej. Oparta jest na technologiach informatycznych wspierających komunikację. Wzmacnia i usprawnia wdrażanie koncepcji organizacji wirtualnej.

Celem niniejszego artykułu jest scharakteryzowanie e-kultury w organizacjach IT działających w Polsce. Ponieważ e-kultura to zjawisko nowe i wciąż kształtujące się, jest jeszcze niedostatecznie zbadane. Zasadne jest zatem jej zaobserwowanie oraz próba opisu.

## 2. SPECYFIKA E-KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Kultura organizacji wirtualnych, których centralnym aspektem jest zarządzanie kapitałem intelektualnym i zarządzanie wiedzą jest z pewnością wyjątkowa (Drucker 1999: 79–90). Pracownicy wiedzy stanowią nową grupę specjalistów, którzy

są nośnikami kapitału intelektualnego. Współpraca pracowników wiedzy w organizacjach wirtualnych odbywa się w oparciu o technologię teleinformatyczną, jest uniezależniona od lokalizacji przestrzennej oraz jest ukierunkowana na kluczowe kompetencje (Klein 1994: 89–94). E-kultura spaja pracowników organizacji wirtualnych, tworząc płaszczyznę współpracy i budując klimat zaufania. Jest ona niezbędnym elementem warunkującym efektywne funkcjonowanie w nowej gospodarce.

Badaniami nad e-kulturą zajmuje się Rosabeth Kanter. Wskazuje ona na e-kulturę jako na czynnik sukcesu współczesnych organizacji. E-kultura w badaniach Kanter została scharakteryzowana w następujący sposób (Kanter 2001: 7):

1. Kreatywna destrukcja – wymieniona cecha odnosi się do nieustannych zmian zachodzących zarówno w otoczeniu organizacji wirtualnej jak i zmienności samej e-kultury oznaczającej ciągłe przekształcenie;

2. Transparentna – cecha wskazuje na jawność wszystkich błędów i potknięć;

3. Powierzchnowa – właściwość odnosi się do szybkiego nawiązywania relacji bez dogłębnego wzajemnego poznania partnerów;

4. Pozwala uniknąć rywalizacji i konfliktów – cecha wskazuje na konieczność ciągłych innowacji powoduje, że nie ma czasu na rozpraszanie się konfliktami;

5. Spontaniczna – tworzenie nowych strategii, improwizacja w odpowiedzi na coraz to nowe możliwości;

6. Paradoksalna – atrybut opisuje sprzeczność związaną z funkcjonowaniem w rozproszonej i zdecentralizowanej rzeczywistości, która wymaga ścisłej integracji organizacji;

7. Atrakcyjna – cecha odnosi się do poszukiwania przez organizacje nowych, atrakcyjnych sposobów zatrzymywania talentów.

Powyższe cechy stanowią próbę zakreślenia ram definicyjnych e-kultury.

Kanter, analizując e-kulturę, odniosła ją do różnych organizacji, w których występuje /pojawia się. Pierwszy typ organizacji to firmy internetowe (ang. *dotcom*), drugie to firmy technologiczne (ang. *dotcom-enablers*), trzeci to przedsiębiorstwa tradycyjne aspirujące do wdrożenia technologii i zaistnienia w Internecie (Kanter 2001: 2–3).

E-kultura została zaobserwowana przede wszystkim w firmach internetowych i technologicznych. Te typy przedsiębiorstw prezentują inny styl działania i zarządzania niż przedsiębiorstwa tradycyjne.

Kanter wiąże e-kulturę z nieustanną zmianą (Kanter 2001: 231). Ze względu na swoją dynamikę e-kultura oznacza permanentną zmianę i ciągłe dostosowywanie się. Konieczność wdrożenia zmian i dostosowania wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji do rzeczywistości wirtualnej implikuje potrzebę strategicznego podejścia do implementacji e-kultury.

Na podstawie dotychczasowych badań organizacji wirtualnych, przyjmuje się, że e-kulturę wyróżnia: komunikacja, współpraca, przywództwo, zaufanie i identyfikacja (Kanter 2001).

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuję, że e-kultura stanowi formę kultury organizacyjnej, w której podstawowe założenia i podzielane elementy kulturowe transmitowane są w dużej mierze z wykorzystaniem technologii teleinformatycznej. Zakładam, że e-kultura jest specyficzna dla organizacji wirtualnych.

### 3. BADANIE E-KULTURY

Celem opisywanych badań jest scharakteryzowanie e-kultury. Przyjmuje się założenie, że e-kulturę wyróżniają specyficzne wymiary.

W celu przeprowadzenia empirycznego badania e-kultury skonstruowane zostały obszary służące precyzyjnej diagnozie zjawiska. Konceptualizacja e-kultury dotyczyła stworzenia struktury badawczej. Wyróżniono pięć wymiarów e-kultury, w oparciu o które stworzono wskaźniki badawcze.

Pytanie badawcze stanowiące podstawę niniejszych badań to: Jakie są specyficzne wymiary e-kultury organizacyjnej?

Definicja operacyjna e-kultury została zbudowana na podstawie analizy literatury przedmiotu. Na potrzeby badania przyjmuje się, że e-kultura stanowi formę kultury organizacyjnej charakteryzującej się komunikacją opartą na technologii teleinformatycznej. E-kultura przejawia się w poszczególnych aspektach funkcjonowania organizacji. Najważniejsze teoretyczne aspekty definicji nominalnej e-kultury obejmują:

1. Wymiar przywództwa – dotyczy sprawowania władzy w e-kulturze oraz przywództwa opartego na innowacyjności i otwartości, jak również wizjonerstwie lidera;
2. Wymiar zaufania – obejmuje elementy dotyczące zaufania organizacyjnego stanowiącego podstawę współpracy pracowników w e-kulturze;
3. Wymiar komunikacji – związany jest ze wzajemnym dzieleniem się wiedzą oraz informacjami, a także pomysłami; obejmuje również sposoby komunikowania, to znaczy nieformalne i egalitarne wzorce przekazu informacji;
4. Wymiar współpracy – dotyczy sposobów kooperacji w e-kulturze: elastyczności struktur zespołów i ról zawodowych w ramach realizowanych projektów, interorganizacyjności współpracy i heterogeniczności jej członków, autonomii pracowników oraz kolektywnych sposobów rozwiązywania problemów i podejmowania wyzwań; wskazuje też na adaptacyjne delegowanie zadań;
5. Wymiar identyfikacji – obejmuje identyfikowanie się pracowników z firmą, poczuciem przynależności i odpowiedzialności; wskazuje na poczucie satysfakcji zawodowej oraz reprezentację organizacji na zewnątrz.

Powyższe czynniki zostały zoperacjonalizowane zgodnie z zaleceniami badań społecznych (Babbie 2009: 130). W tabeli 1 przedstawiono poziomy poszczególnych wymiarów zmiennej *e-kultura*, jak również wskaźniki, które go charakteryzują.

Tabela 1

Pomiar zmiennej *e-kultura*

Wymiary	Poziomy	Wskaźniki
<b>Przywództwo</b>	innowacyjność	wskaźnik innowacyjności przywódcy
	wizjonerstwo	wskaźnik wizjonerstwa przywódcy
<b>Zaufanie</b>	zaufanie organizacyjne	wskaźnik zaufania
<b>Komunikacja</b>	dzielenie się wiedzą	wskaźnik dzielenia się informacją
	formalizacja komunikacji	wskaźnik formalizacji komunikacji
<b>Współpraca</b>	delegowanie zadań	wskaźnik współpracy i delegowania zadań
	współpraca w zespole	wskaźnik relacji
	uczestnictwo w zespole	wskaźnik kolektywizmu
<b>Identyfikacja</b>	identyfikacja z organizacją	wskaźnik identyfikacji z organizacją
	poczucie więzi z organizacją	wskaźnik reprezentacji

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższa indeksacja zmiennych stanowi niezbędną podstawę do konstrukcji narzędzia pomiarowego. Pozwala uporządkować rozumienie zmiennych w meta wymiarach badawczych.

Wskaźniki zostały wyrażone w pytaniach kwestionariusza ankiety. Pytania dotyczące e-kultury zawierały skale Likerta, która zapewnia precyzyjność uzyskanych danych (Oppenheim 2004: 331). Zastosowana skala zawierała pięć odpowiedzi, w których badani respondenci ustosunkowywali się do podanych stwierdzeń: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – trudno powiedzieć, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie się zgadzam.

Badanie zostało przeprowadzone w 2014 roku na próbie 92 organizacji informatycznych (IT) działających w Polsce.

Zakres podmiotowy badań stanowią pracownicy specjalistyczni wybranych organizacji. Przeprowadzenie właściwego badania poprzedził pilotaż ankiety.

Logika doboru próby wynika z badań nad e-kulturą przeprowadzonych przez Kanter (Kanter 2001). Jej analizy wykazały, że przedsiębiorstwa z branży informatycznej w największym stopniu cechują się e-kulturą. Z tego względu posłużono się próbą badawczą, w której badana zmienna występuje z dużą częstotliwością.

Dobór próby do badań miał charakter celowy. Wybór badanych organizacji został dokonany na podstawie listy „Ranking Computerworld TOP200” z 2013 roku, na której znajdują się 302 największe firmy IT działające w Polsce. Ranking zawiera listę przedsiębiorstw IT uzyskujących najlepsze efekty finansowe (najwyższe przychody).

Ranking umożliwia wskazanie do badania najlepszych firm w branży, co pozwala przyjąć założenie, że wyniki będą bardziej interesujące i wiarygodne. Dzięki temu również nawiązuje się do podejścia badania kultury organizacyjnej funkcjonującego w ramach szkoły symbolizmu i kultury organizacji, badającego liderów z branży, według koncepcji doskonałych organizacji (Masłyk-Musiał, Rakowska, Krajewska-Bińczyk 2012: 47–49).

W badaniu wykorzystano analizę czynnikową przeprowadzaną metodą głównych składowych. Aby wyniki analizy czynnikowej miały sens, przyjmuje się, że na potrzeby wnioskowania statystycznego liczba badanych musi być większa niż liczba pytań (Bedyńska, Brzezicka 2007: 160). Poprawna analiza czynnikowa wymaga, aby stosunek liczby zmiennych do liczby pomiarów/uzyskanych odpowiedzi z próby wynosił 1:2 (Kline 2002: 73). W niniejszym badaniu spełniono ten wymóg.

Dane do analizy uzyskane zostały z wypełnionych ankiet. Wszystkie kwestionariusze były kompletne i zostały zakwalifikowane do dalszych analiz. Liczba zmiennych obserwowalnych wynosiła 43, natomiast wielkość próby 92. Wykonanie analizy czynnikowej mającej na celu wyodrębnienie składowych w baterii pytań dotyczących e-kultury w organizacji stanowi podstawę do stworzenia pogłębionej charakterystyki badanego zjawiska.

Przed przystąpieniem do analiz sprawdzono średnie, odchylenia standardowe oraz wariancję poszczególnych analizowanych pytań. Wszystkie odpowiedzi na pytania charakteryzowały się stosunkowo wysoką wariancją. Sprawdzono, czy dane poddane analizie spełniają założenia niezbędne do jej przeprowadzenia. Wykazano, że wyznacznik macierzy korelacji przyjmuje niską, bliską zeru, wartość (Wyznacznik = 7,080E-18), co oznacza, że pytania silnie ze sobą korelują. Zweryfikowano także stosunek korelacji zmiennych do ich korelacji częściowej poprzez użycie Miary Adekwatności Doboru Próby K-M-O. Miara ta wyniosła 0,80, co sugeruje, że między zmiennymi pojawiły się unikalne związki, a analiza czynnikowa może zostać przeprowadzona bez przeszkód (por. tab. 2).

Tabela 2

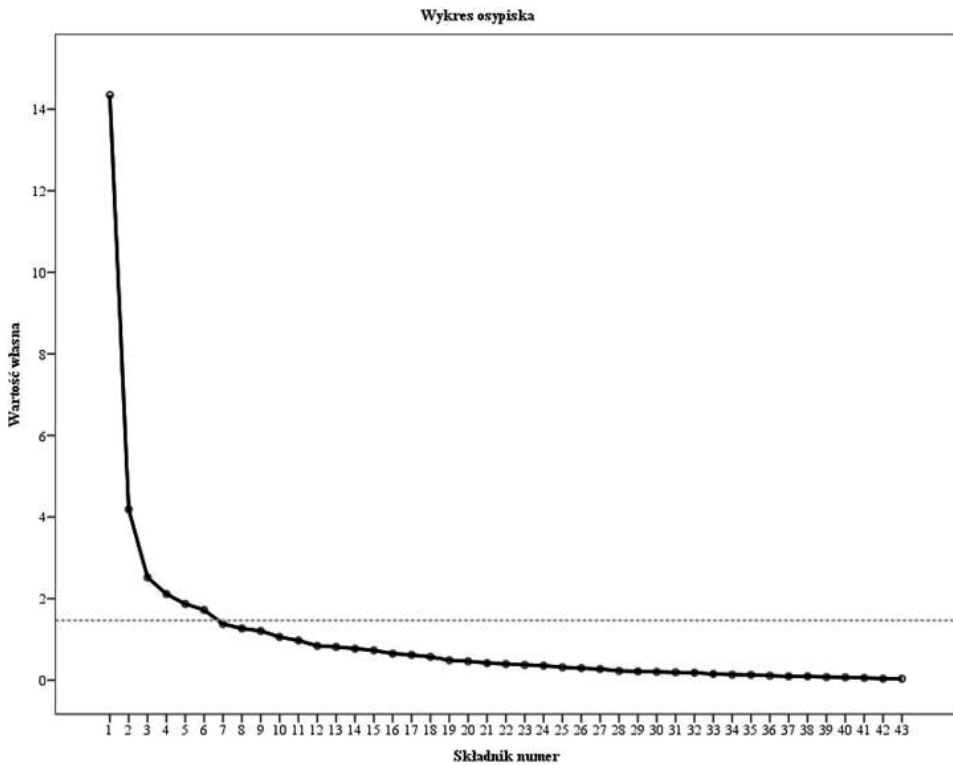
Test Kaisera-Mayera-Olkina i test Bartletta

Miara adekwatności losowania Kaisera-Meyera-Olkina		0,80
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone Chi-kwadrat	2599,71
	df	903,00
	Ist.	0,00

n=92

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W celu określenia wewnętrznej struktury skali e-kultury wykonano eksploracyjną analizę czynnikową przy użyciu metody głównych składowych. Do określenia liczby składników wykorzystano kryterium wykresu osypiska (wykres 3). Na jego podstawie ustalono, że należy wyodrębnić siedem czynników e-kultury. Wyjaśniają one łącznie 65% wariacji wyników (por. tab. 25). W zbliżonych badaniach z zakresu zarządzania akceptowano poziom 58% lub 61% wyjaśnianych zmienności (Sankowska, 2009, s. 142). Zatem wyjaśnianie wariacji w niniejszych badaniach jest na satysfakcjonującym poziomie.



Wykres 1. Wykres osypiska pytań wchodzących w skład analizy czynnikowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tabela 3

Wartości własne czynników oraz procent wariancji wyjaśnianej

Komponent	Początkowe wartości własne			Sumy wyodrębniania kwadratów ładunków		
	ogółem	% wariancji	skumulowane w %	ogółem	% wariancji	skumulowane w %
1	14,35	33,36	33,36	14,35	33,36	33,36
2	4,19	9,74	43,10	4,19	9,74	43,10
3	2,52	5,86	48,96	2,52	5,86	48,96
4	2,11	4,91	53,87	2,11	4,91	53,87
5	1,87	4,35	58,22	1,87	4,35	58,22
6	1,72	4,00	62,22	1,72	4,00	62,22
7	1,38	3,20	65,42	1,38	3,20	65,42

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Po wykonaniu analizy z rotacją ortogonalną czynników metodą Varimax wybrano siedem czynników (tab. 26). Czynniki składają się ze zmiennych, których ładunek czynnikowy jest większy od 0,5. Czynniki, które nie przekroczyły wartości progowej, zostały pominięte.

Stwierdzono, że **pierwszy czynnik** silnie pozytywnie łąduje pytania: „Czuję się częścią mojej firmy”, „Jestem dumny, że pracuję w mojej firmie”, „Czuję się odpowiedzialny za moją firmę”, „Identyfikuję się z moją firmą”, „Mam poczucie, że reprezentuję moją firmę na zewnątrz”, „Mam poczucie, że mogę ufać mojej firmie”, „Ufam innym pracownikom w organizacji”, „Mam zaufanie do przełożonych”, „W mojej firmie zachęca się do dzielenia się informacjami z innymi pracownikami”.

W **drugiej składowej** znalazły się następujące pytania: „Posiada jasny obraz przyszłości”, „Przedstawia wizje tego co mamy osiągnąć w przyszłości”, „Przedstawia propozycje urzeczywistnienia wizji”, „Mam poczucie, że jestem dobrze poinformowany”, „Znam strategię (plan działania) mojej firmy”, „W mojej firmie pracownicy są informowani o planowanych zmianach”, „Przekazuje informacje o nowych pomysłach w organizacji”, „W mojej firmie informacje przekazywane są od razu”.

**Trzeci czynnik** składał się z pytań: „Docenia kreatywność i pomysłowość”, „Tworzy klimat sprzyjający eksperymentowaniu i innowacyjności poprzez wspieranie nowych rozwiązań”, „Zachęca innych do szukania nowych rozwiązań”, „Jest otwarty na nowe rozwiązania i pomysły”, „Jest kreatywny – sam wprowadza nowe pomysły w życie”, „Pomaga rozwiązywać problemy na różne sposoby”. Pytania te dotyczyły oceny przełożonego i opatrzone były następującą



instrukcją: „Pani/Pana przełożony jest”: dlatego określają wzorce przywództwa w e-kulturze.

**W czwartym komponencie** zawarły się pytania: „W mojej firmie chętnie dzielimy się wiedzą podczas pracy”, „Większość zadań i projektów jest realizowana w zespołach”, „W mojej firmie pracownicy chętnie współpracują ze sobą”, „W mojej firmie powierzone zadania wykonuje się zespołowo”, „W mojej firmie problemy rozwiązuje się wspólnie w zespole”, „W mojej firmie niezależnie od pozycji zajmowanej w strukturze panują przyjacielskie relacje między pracownikami”, „W mojej firmie, niezależnie od pozycji w strukturze, uwzględnia się propozycje wszystkich pracowników”.

**Piąty czynnik** odnosił się do pytań: „Przełożony nie ingeruje w relacje pracowników, jest skoncentrowany na rezultatach końcowych”, „W mojej firmie decyzje o zmianach uzgadniane są wspólnie przez przełożonych i pracowników”, „W mojej firmie najwięcej informacji przekazuje się w rozmowach bezpośrednich”, „Większość informacji w mojej firmie jest przekazywana nieformalnie”, „W mojej firmie najważniejsze informacje przekazuje się na za pomocą nieoficjalnych (nieformalnych) kanałów komunikowania”, „W mojej firmie pracownicy sami decydują, z kim i w jakim zakresie współpracują”, „Wszyscy pracownicy ponoszą odpowiedzialność za sukces lub porażkę organizacji”, „Najczęściej komunikujemy się w sprawach służbowych ustnie”.

**W szóstej składowej** umieszczone zostały pytania: „Struktury zespołów w mojej firmie ulegają zmianom”, „Obowiązki służbowe ulegają zmianom w zależności od zespołu projektowego/realizowanego projektu”, „W mojej firmie ludzie spoza organizacji biorą udział w zespołach projektowych”.

**W siódmej części** znalazły się następujące stwierdzenia: „W mojej firmie nie ma zwyczaju używania tytułów zawodowych (lub naukowych) w komunikacji”, „W mojej firmie pracownicy zwracają się do siebie w sposób nieformalny (bezpośredni)”.

Tabela 4

Macierz rotowanych składowych dla siedmiu komponentów

Czynnik	1	2	Komponent					
			3					
Kreatywne przywództwo	Docenia kreatywność i pomysłowość.	0,27	0,18	<b>0,78</b>	0,18	0,00	0,12	0,17
	Tworzy klimat sprzyjający eksperymentowaniu i innowacyjności poprzez wspieranie nowych rozwiązań.	0,27	0,19	<b>0,76</b>	0,30	0,11	-0,04	-0,06
	Zachęca innych do szukania nowych rozwiązań.	0,37	0,20	<b>0,71</b>	0,19	0,17	0,11	-0,09

Tab. 4 (cd.)

1	2	3						
Kreatywne przywództwo	Jest otwarty na nowe rozwiązania i pomysły	0,22	0,20	<b>0,67</b>	0,06	0,07	0,07	0,21
	Jest kreatywny – sam wprowadza nowe pomysły w życie.	0,19	0,46	<b>0,60</b>	-0,05	0,16	-0,11	0,02
	Pomaga rozwiązywać problemy na różne sposoby.	0,19	0,21	<b>0,57</b>	0,24	0,20	0,33	0,07
Praca zespołowa	W mojej firmie chętnie dzielimy się wiedzą podczas pracy.	0,29	0,20	-0,02	<b>0,73</b>	0,01	-0,09	0,00
	Większość zadań i projektów jest realizowana w zespołach.	-0,12	0,02	0,17	<b>0,65</b>	-0,01	0,41	0,10
	W mojej firmie pracownicy chętnie współpracują ze sobą.	0,30	0,20	0,16	<b>0,63</b>	-0,01	0,05	0,29
	W mojej firmie powierzone zadania wykonuje się zespołowo.	-0,02	0,05	0,35	<b>0,58</b>	0,08	0,32	0,01
	W mojej firmie problemy rozwiązuje się wspólnie w zespole.	0,06	0,21	0,27	<b>0,54</b>	0,38	0,28	-0,16
	W mojej firmie, niezależnie od pozycji zajmowanej w strukturze, panują przyjacielskie relacje między pracownikami.	0,22	0,11	0,26	<b>0,48</b>	0,30	-0,01	0,11
	W mojej firmie, niezależnie od pozycji w strukturze, uwzględnia się propozycje wszystkich pracowników.	0,38	0,13	0,22	<b>0,47</b>	0,47	0,13	-0,05
Komunikacja	Przełożony nie ingeruje w relacje pracowników, jest skoncentrowany na rezultatach końcowych.	-0,02	0,08	0,28	0,01	<b>0,63</b>	0,08	0,04
	W mojej firmie decyzje o zmianach uzgadniane są wspólnie przez przełożonych i pracowników.	0,12	0,20	0,31	0,36	<b>0,61</b>	0,12	-0,07
	W mojej firmie najwięcej informacji przekazuje się w rozmowach bezpośrednich.	-0,02	0,31	-0,17	0,17	<b>0,59</b>	-0,23	0,10
	Większość informacji w mojej firmie jest przekazywana nieformalnie.	-0,10	-0,04	-0,02	0,02	<b>0,58</b>	-0,33	0,35

1	2	3						
Komunikacja	W mojej firmie najważniejsze informacje przekazuje się za pomocą nieoficjalnych (nieformalnych) kanałów komunikowania.	0,02	-0,29	0,04	-0,15	<b>0,56</b>	-0,12	0,29
	W mojej firmie pracownicy sami decydują, z kim i w jakim zakresie współpracują.	-0,03	-0,08	0,34	0,24	<b>0,53</b>	-0,20	-0,24
	Wszyscy pracownicy ponoszą odpowiedzialność za sukces lub porażkę organizacji.	0,22	0,18	0,06	0,04	<b>0,49</b>	0,42	-0,29
	Najczęściej komunikujemy się w sprawach służbowych ustnie.	-0,16	0,19	-0,17	0,45	<b>0,47</b>	-0,27	0,09
Płynne struktury	Struktury zespołów w mojej firmie ulegają zmianom.	0,07	-0,05	0,09	0,02	0,02	<b>0,69</b>	-0,08
	Obowiązki służbowe ulegają zmianom w zależności od zespołu projektowego/ realizowanego projektu.	0,16	0,20	-0,05	0,08	-0,06	<b>0,65</b>	-0,05
	W mojej firmie ludzie spoza organizacji biorą udział w zespołach projektowych.	0,13	0,06	0,06	0,26	-0,23	<b>0,62</b>	0,12
Typ relacji	W mojej firmie nie ma zwyczaju używania tytułów zawodowych (lub naukowych) w komunikacji.	-0,08	-0,03	0,05	0,13	0,04	0,07	<b>0,80</b>
	W mojej firmie pracownicy zwracają się do siebie w sposób nieformalny (bezpośredni).	0,16	0,12	0,12	0,04	0,11	-0,13	<b>0,64</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W wyniku przeprowadzonych analiz wyodrębniono siedem czynników specyficznych e-kultury. Interpretując czynniki w kategoriach badań społecznych, można stwierdzić, że pierwsza składowa/czynnik określa **poczucie wspólnoty pracowników z firmą** oraz wzajemne zaufanie. Drugi czynnik odwołuje się do **orientacji strategicznej i wizji przyszłości**. Kolejna składowa ilustruje **otwarte i kreatywne przywództwo**. Następny czynnik mówi o **pracy zespołowej**. Piąty czynnik obejmuje zagadnienia związane z **formą wymiany informacji oraz sposobami komunikacji na różnych szczeblach firmy**. Ostatnie czynniki opierają się na pytaniach dotyczących **płynnych struktur zespołów i bezpośrednich relacji** w organizacji.

Na podstawie komponentów wyprowadzonych w ramach eksploracyjnej analizy czynnikowej utworzono zmienne ilustrujące właściwości e-kultury. Wskaźniki wszystkich siedmiu zmiennych zostały wyodrębnione za pomocą metody regresyjnej, która uwzględniała ładunki czynnikowe poszczególnych pytań w każdym komponencie. Wartości ujemne wskazują na ujemną korelację danego stwierdzenia z powstałym czynnikiem, a wartości dodatnie – na pozytywną. Oznacza to, że wraz z rosnącą wartością ładunku, maleje wartość czynnika. Pozycje o najwyższych ładunkach czynnikowych w każdym czynniku zostały oznaczone w tabeli poprzez wytłuszczenie. Są one najlepszymi wskaźnikami tych czynników.

Otrzymane wyniki empiryczne potwierdzają założenia teoretyczne dotyczące przyjętych charakterystyk opisujących kluczowe elementy e-kultury.

Przeprowadzono analizę korelacji r-Pearsona dla wyodrębnionych czynników. Zgodnie z przyjętą metodą analizy czynnikowej z zastosowaniem rotacji Varimax (dążącej do uzyskania ortogonalnych wymiarów) jak przewidywano nie wystąpiła żadna korelacja między wyodrębnionymi czynnikami.

#### 4. INTERPRETACJA WYNIKÓW

Na podstawie uzyskanych wyników badań zobrazowano właściwości e-kultury badanych organizacji IT działających w Polsce. Stwierdzono, jakie są obszary charakteryzujące e-kulturę tych przedsiębiorstw. Główne wymiary e-kultury używane w badaniu to:

1. **Poczucie wspólnoty** – związane jest silnie z zaufaniem do organizacji i jej członków, a także przełożonych; odnosi się również do identyfikacji z organizacją; obejmuje poczucie odpowiedzialności za organizację; powiązane jest z chęcią dzielenia się informacjami z innymi pracownikami;

2. **Orientacja strategiczna** – koncentruje się na wizji przyszłości, ukierunkowaniu na realizację celów oraz urzeczywistnianiu wizji przyszłości; powiązana jest z obiegiem informacji w organizacji i subiektywnym poczuciem rozumienia strategii organizacji przez pracowników;

3. **Przywództwo** – opisuje kreatywne i otwarte przywództwo; odnosi się do wspierania eksperymentowania, innowacyjności i kreatywności przez przywódców; zawiera również ukierunkowanie liderów na nowe sposoby rozwiązywania problemów;

4. **Współpraca zespołowa** – dotyczy kooperacji w zespołach, postaw pracowniczych wobec współpracy, a także zaangażowania i partycypacji w zadaniach; opisuje relacje w zespołach i egalitaryzm;

5. **Komunikacja** – związana jest ze sposobami i formami komunikacji w organizacji; ujmuje bezpośrednią i nieformalną komunikację; wskazuje na celowość aktów komunikacyjnych; odnosi się do też do procesów podejmowania decyzji i uczestnictwa w nich pracowników;

**6. Płynna struktura zespołów** – nawiązuje do elastyczności i płynności zespołów roboczych jak i zmienności zakresu obowiązków; uwzględnia także interorganizacyjny wymiar uczestnictwa w zespołach;

**7. Bezpośrednie relacje** – wymiar opisuje nieformalne relacje pracownicze, jak również bezpośredni sposób wzajemnych kontaktów w organizacji.

Zaprezentowane czynniki stanowią typologię e-kultury badanych organizacji IT działających w Polsce. Pozwala ona na scharakteryzowanie kluczowych obszarów i opis zjawiska e-kultury badanych przedsiębiorstw. Typologia ta stanowi przyczynek do dalszych badań nad omawianym zjawiskiem. Wskazuje na charakterystyczne elementy adaptacyjne wyróżniające e-kulturę badanych organizacji IT działających w Polsce.

Podsumowując uzyskane dane, e-kultura badanych organizacji IT działających w Polsce charakteryzuje się siedmioma wymiarami: poczuciem wspólnoty, orientacją strategiczną, otwartym i innowacyjnym przywództwem, współpracą zespołową, komunikacją, elastycznymi strukturami i bezpośrednimi relacjami.

Każdy z opisanych obszarów stanowi wskazówkę dotyczącą dalszych badań nad zjawiskiem e-kultury. Badania nad e-kulturą w skali globalnej stanowią interesujące zagadnienie do dalszych obserwacji. Podobnie pogłębienie analiz w oparciu o badania jakościowe jest dobrym kierunkiem badań, zalecanym przez badaczy kultury organizacji (Schein 2004).

E-kultura jest zjawiskiem nowym, w związku z tym nie została jeszcze opisana i dogłębnie przeanalizowana. Dlatego też jej charakterystyka stanowi istotny element badawczy definiujący e-kulturę oraz wskazujący kierunki dalszych badań. Diagnoza najważniejszych elementów e-kultury w badanych przedsiębiorstwach IT pozwala ukazać kluczowe obszary adaptacji kulturowej organizacji do nowej gospodarki. Obrazuje też dostosowanie się społecznej strony przedsiębiorstwa do organizacji wirtualnej.

Realizacja paradygmatu organizacji wirtualnej wymaga zwrócenia uwagi na kulturowe aspekty funkcjonowania organizacji. Wyodrębnione w badaniu wymiary wskazują na kluczowe obszary kulturowe podlegające zmianie podczas wdrażania wirtualności. Analiza poszczególnych aspektów e-kultury w badanych organizacjach IT (wyprowadzonych w wyniku przedstawionej analizy) daje możliwość dostosowania wszystkich czynników przedsiębiorstwa i zaadaptowania do nowych warunków. Świadome zarządzanie wszystkimi aspektami e-kultury pomaga utrzymać harmonijną i spójną koncepcję zarządzania kapitałem ludzkim w nowej gospodarce. Przedstawiona specyfika e-kultury w badanych organizacjach IT umożliwia zarządzanie przez e-kulturę w sytuacji permanentnej zmiany i wirtualności organizacyjnej.

Podsumowując, uzyskane w wyniku przeprowadzonych analiz dane opisują, w jaki sposób można obserwować, diagnozować i badać kulturę organizacji wirtualnej. Wskazane wymiary są rodzajem narzędzia służącego do zarządzania e-kulturą w badanych przedsiębiorstwach.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Babbie E. (2009), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bedyńska S., Brzezicka A. (2007), *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych*, Academica SWPS, Warszawa.
- Cameron K. S., Quinn R. E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Castells M. (2009), *Koniec tysiąclecia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Drucker P. F. (1999), *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*, "California Management Review", vol. 41, no. 2, p. 79–90.
- Drucker P. F. (2009), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.
- Dworzecki Z. (2002), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, EuroExpert Warszawa.
- Griffin R. M. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli Przedsiębiorstwo Przyszłości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Kanter M. R. (2001), *Evolve!. Succeeding In the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kisielnicki J. (2004), *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa.
- Klein M. M. (1994), *The Virtue of being a virtual corporation*, "Best's Review", October, vol. 95, no. 6, p. 89–94
- Kline P. (2002), *An easy guide to factor analysis*, Routledge, New York.
- Kotter J. P., Heskett J. L. (1992), *Corporate culture & performance*, A Division of MacMillan, New York.
- Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyczyk E. (2012), *Zarządzanie dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E. (2011), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Mowshowitz A. (1997), *On the Theory of Virtual Organization*, "Systems Research and Behavioral Science" no. 14, s. 373–384.
- Oppenheim A. N. (2004), *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Sankowska A. (2009), *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Schein E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Skyrme D. (1998), *The Realities of Virtuality*, "Organizational Virtuaness", (ed.) P. Sieber, J. Griese, Simova Verlag Bern, Bern.
- Xiaoming C., Junchen H. (2012), *A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance*, "International Journal of Business Administration", vol. 3, no. 2, March.

---

*Helena Bulińska-Stangrecka*

**ORGANIZATIONAL CULTURE IN VIRTUAL CORPORATIONS  
THE CHARACTERISTIC OF E-CULTURE**

**Abstract.** Socio-economical transformation changes the way organizations are managed. Virtual organization is a new type of enterprise that adjusts to these changes. Effective implementation of vitality requires sufficient actions that refer to the social aspect of organization. It is represented by management by organizational culture. In virtual organizations there is a new type of culture – e-culture. The specifics of e-cultures based on organizational adjustment to new conditions. This paper describes the key elements of e-culture. It points the main areas that specify e-culture. The main purpose of this paper is to describe the e-culture in polish IT enterprises. Based on quantities research, conducted on the 92 organizations, the exploratory factor analysis allows to characterize core elements of e-culture in IT enterprises in Poland.

**Keywords:** e-culture, virtual organization, factor analysis